



奨励賞

株式会社エルアイ武田

思い切ったリーダー抜擢で 問題を一挙に解決

自分の仕事をこなし他部署まで積極的に手伝う
温かい人間関係はこうしてつくられた



株式会社エルアイ武田

代表者: 代表取締役社長 熊田芳光

〒541-0045 大阪府大阪市中央区道修町2-3-6

TEL06-6204-2116 FAX06-6204-2165

【事業所の概要と障害者雇用の経緯】

平成7年6月、武田薬品工業株式会社100%出資の特例子会社として会社設立。既存の清掃・印刷業務担当に加え、聴覚障害者4名、知的障害者4名計8名を採用し、同年10月に34名で事業を開始した。さらに法定雇用率1.8%を機に、平成8年から現在に至るまでに障害者の新しい職場を拡大。延べ41名の障害者を採用した。業績は安定しており、障害者の定着率も極めて高く、退職者はほとんどが定年退職と自己都合退職。「働く障害者を受入れる会社」を経営理念とし

て、障害者の社会的自立の支援に取り組んでいる。

【業種および主な事業内容】

印刷・情報処理・清掃・包材・洗濯・細断

【従業員数】

55名(平成16年2月現在)

うち障害者数43名

<内訳>

聴覚障害者23名、肢体不自由者5名、知的障害者15名

テキパキと仕事をこなす 清掃グループのメンバー。 いつも笑顔が絶えない 理想的な職場環境。

思いやりの心に満ちた 明るく温かい職場

大阪市中央区にある武田道修町ビルは大正時代に建てられたレトロな建物。武田薬品工業の旧本社社屋で、現在はエルアイ武田などの関連会社が入っている。

ビル内に足を踏み入ると、あちらこちらでピンクのかわいいユニホームを着たオバちゃんたちが(オジさんもいます)懸命に掃除をしている姿に出会う。トイレ、廊下、階段、食堂などなど。にこやかな笑顔でテキパキと仕事をこなす姿は、とても頼もしい。ときには便器や洗面台をピカピカに磨きすぎて、釉薬が剥げてしまうほど(笑)。

リーダーの神原ノブ子さん(61歳)をはじめとするエルアイ武田の清掃グループは17名中16名が聴覚障害者だ。みんなとても明るく笑顔が絶えない。いかにも仲の良さそうな雰囲気が漂っている。

手早く仕事を終えて空き時間ができたときは、神原さんが包装補助の作業場に行き「今日は何か手伝うこと、ある?」と手話で尋ねる。ここは知的障害者が担当する部門で、薬局の店頭で配られるサンプル商品のラッピング、パンフレットの封入発送作業などを行っている。清掃グループの人たちは、この包装作業を「自主的に」手伝っているのだ。オバちゃんたちが加わったときの作業は早い早い。知的障害の人たちも、この強力な助っ人が手伝ってくれるのを、いつも心待ちにしている。

そんな理想的な人間関係が築かれているエルアイ武田だが、こうなるまでには紆余曲折があった。いろんな問題が次から次から発生して、本当に大変だった。それを根気良く一つ一つ改善していったからこそ今があるのだ。

特例子会社として 多彩な業務を担う

「L」は労働を意味するLabor、「I」は愛。働く障害者を愛する会社、それがエルアイ武田だ。武田薬品工業株式会社の特例子会社として、平成7年に誕生した。業務内容は大きく分けて5つ。武田グループ内の印刷物の注文を受けて印刷・製本したり、勤務表やレセプトのデータ入



エルアイ武田が入っている武田道修町ビル。薬品会社が立ち並ぶ街の一角にある。レトロな雰囲気が漂う建物で、入り口がどこか分からないところがユニーク。



午前中はトイレ掃除がメイン。ピカピカになるまで徹底して磨く。一度掃除した場所でも、汚れたら自主的に再度掃除する。

問題はやはり人間関係。 思い切ったリーダー抜擢と 改善努力を続けることで 見事に解決。

企画業務部長の大森千恵さん。さまざまな問題を抱える聴覚障害者のメンバーを根気よく教育して、ギクシャクする人間関係を改善した。



コミュニケーションがうまくいかないのが解決できない。そんなことを繰り返すうちに、スタッフの間で「健聴者には何を言ってもムダ」という考え方が浸透し、問題が発生してもリーダーに報告すらしめないという最悪の状況になった。

さまざまな改善で 素敵な人間関係を構築

エルアイ武田の改革は、この健聴者のリーダーが定年退職したことがきっかけとなった。次のリーダーを人選するとき「健聴者で手話ができ、清掃業務に精通し

力業務を行う「組版・印刷・複写・データ入力業務」。前出の「清掃業務」と「包装補助業務」。ほかにも、武田薬品研究部門の特殊作業衣の洗濯や仕分けを行う「洗濯業務」、武田薬品社内で回収された大量の廃棄文書を大型細断機で処理する「細断業務」がある。

今回ご紹介するのは「清掃業務」を行うグループの改善事例である。

続出する問題に 頭を抱えた日々

エルアイ武田の設立時、清掃グループは、親会社の武田薬品工業からの移籍メンバーで構成されていた。年齢は50半ばから60過ぎの人がほとんど。みんな若

いころから苦勞して「働かせてもらえるだけでありがたい」という思いが強い。

だから新しく入ってきた人にも自分たちと同じ考え方で仕事に臨むことを求め、経験が浅い人にもハイレベルな仕事を強要した。そのため辞めていく人が続出。人材がなかなか定着しなかった。

もう一つの問題点はグループ内の人間関係。ほとんどの人が口話が困難で手話を必要とし、その上それぞれの手話に特徴があるので、聴覚障害者同士でも話が伝わらずトラブルになるケースがたびたびあった。

また、彼女たちをまとめるリーダーが健聴者だったことも事態をさらに悪化させた。リーダーは手話が使えず細かい指示が出せない。そのため、作業中の問題が多発。しかし、リーダーとスタッフのコ



大きなゴミを捨てるのは男性の仕事。武田薬品工業から出るダンボールの量は半端ではない。かなりの体力が必要だ。

包装グループの作業を手伝う清掃グループのみなさん。空き時間を利用し積極的に手伝いに入っている。

ほかの部署の人たちとの 交流も徐々に深まり 社名の通り愛に満ちた 会社になった。

ている人を探すのは困難」という結果に達し、それならば現場のメンバーの中から選出しようということになったのだ。

当時、清掃グループの中に、陰のボス的存在の人がいた。反抗心が強く、他のメンバーにもにらみを利かせていた。「そんなに反骨精神がある人なら、逆にみんなをまとめられるのではないか」と考え、あえてその人をリーダーに抜擢した。それが神原さんだ。

仲間がいきなりリーダーになったことで、本人はもとよりメンバーにもかなりの戸惑いがあったと思われる。素直に指示に従わない人がいたり、仲間内でもめ事が起ったり、大変な騒ぎになった。さらに、法定雇用率の引き上げに伴って新しい

メンバーが増え、事態はますます悪化。神原さんも「もう辞めたい」と何度も会社に泣きついた。

そんな中で、根気強く彼女を説得し、リーダーとしての役割を教え、一緒に頑張ろうと励まし続けた人がいる(P62-A参照)。企画業務部課長の大森千恵さんだ。リーダーの育成だけでなく、メンバーの教育も同時に行うことが大切だと考えた大森さんは、定期的に懇談会を開いたり、個別相談に乗ったり、コミュニケーションを良くするために旅行や懇親会を企画したり。力の限り奮闘した。やがてその努力が実を結ぶことになる(P62-A参照)。今では、清掃グループは一致団結。「仕事がしたくてたまらない」という集団

になった。リーダーへの信頼度も高い。

ここで、ほほ笑ましいエピソードを一つ。彼女たちが包装の作業を手伝うようになったいきさつだ。

会社を設立し業務が落ち着いたころ、社内はもとより親会社をはじめとする関連会社の社員にも手話を知ってもらいたいと、若い聴覚障害者を講師に手話講習会が開かれた。すると知的障害の人たちが自ら参加したいと申し出て、聴覚障害のオバちゃんたちを感激させた。こうした交流の中で、知的障害の人たちが清掃の人たちをお母さんと慕い、オバちゃんたちも彼女たちを子どものように思っ仕事を手伝うという関係が出来上がっていったという。社名の通り愛に満ちた温かい人間関係が、今のエルアイ武田にはあふれている。

聴覚障害者。
勤務表やレセプトのデータ入力業務を行う



武田グループ各社からの注文を受け、マッキントッシュを使って、印刷の版下や小冊子、ポスター、名刺やあいさつ状などを制作する。



印刷機の使用状況はランプで知らせる。

取り組みの実例

A

改善の詳細

定着率を上げるためには、古い社員の意識改革と、指示系統の見直し、風通しの良い社風の確立などを一度に行わなければならない、そこで聴覚障害者をあえてリーダーに抜擢して、以下のような改善を行った。

リーダー教育

お客様からクレームが発生した場合は、リーダーに説明し納得させた上で、リーダーから全員に伝えるようにした。管理者が直接話さなくてはいけないときも、必ず事前にリーダーに了解を得てから全員を集めて話をした。そのことでリーダーとしての自覚が芽生え、各メンバーにもリーダーの存在を認識させることに成功した。

当初は、好き嫌いで人物を区別したり、仕事能力の落ちるメンバーに対して怒るばかりで、本当の指導ができなかったが、その都度、「リーダーは個人的な感情で物事を判断してはいけない。部下には個々の能力に合わせて指導するのがリーダーの役割だ」と諭した。「仕事ができる人とできない人は、公平な評価のもと給与や賞与に反映させるのが会社の仕組みだ」ということも教えた。

そして、リーダーとして精一杯努力しても、どうしてもならないときはお互い協力し合って一緒に解決していこうと説得を繰り返した。

聾唖懇談会

全員の話し合いが必要な場合には、手話通訳を招き懇談会を実施。手話通訳者には、単なる通訳としてではなくコンサルタント的な役割を果たしていただくよう依頼した。当初は毎月実施。テーマがあるときは全員を集めて、テーマがないときは個別面談を行った。現在ではトラブルが発生した場合は管理者に相談に来るようになり、その都度解決できるようになったため、テーマがあるときのみ全員を集めて半年に1~2回程度懇談会を開催している。

コミュニケーション

健常者・障害者を問わず、より良い人間関係をつくるためにはコミュニケーションが不可欠。聴覚障害はコミュニケ

清掃グループのリーダー、神原ノブ子さんも聴覚障害者。優れたリーダーシップを発揮し、チームをまとめている。



ーションを阻害する大きな要因だ。だからこそ、問題が起こった場合は手話ができる管理者が当事者同士の間に入り、徹底的に話し合ってお互い納得させるようにしている。話の内容によっては、聾唖会館や職業安定所の相談員を招いて当事者の話を聞いてもらう。会社側も、問題を解決する努力を繰り返し行っている。また、会社行事として2年に1回の1泊旅行や、懇親会・ボーリング大会・ハイキングなどを企画。他の職場との交流を図っている。



「あんなにギクシャクしていた人間関係が見事に改善、今はこんなに仲良し。」



「今日の作業はこうしてね」と手話で指示を出す知的障害の女性。オバちゃんたちも「うん、うん」とうなずきながら、お母さんのような温かい表情で聞いている。



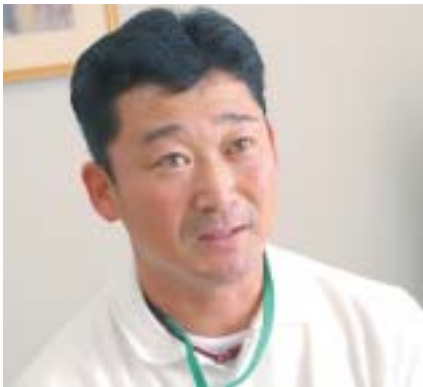
社長自ら社員の誕生日にはお花と手紙を本人に送る。「感激して何度も何度もお礼を言ってくれるメンバーもいます。彼らの明るい顔を見るのが何よりうれしいですね」と熊田社長。

反骨精神の強い聴覚障害者をリーダーに抜擢。
彼女が「仕事」の本当の意味を理解したとき
理想的な管理者に変貌した。



B

具体的効果



プロ野球のコーチをしていた柴原さんを採用。
リーダー育成にさらなる磨きをかける。

指示系統の確立

リーダーに話をすればスムーズにメンバーに伝わるようになり、業務については全面的に任せられるようになった。17名まで人数が増えたにもかかわらず、しっかりとしたリーダーシップを発揮し、包材グループの業務が多忙なときはリーダーが一声掛けるだけで全員が終結。貴重な戦力となっている。

人間関係の改善

清掃グループの表情が良くなり雰囲気も明るくなった。全員がルールを守るようになり、懇談会でもいろいろな意見が出てくるようになった。メンバー同士のもめ事が起こった場合もリーダーが仲裁に入った上で管理者に報告。内容によっては当事者たちを管理者のところへ連れて来て話し合いができる

ようになった。

仕事能力が低くて仲間外れになっていた人が、みんなとにこやかにお茶を飲む姿も。他人に対する思いやりの心が全員に芽生えたと言える。

定着率の向上

退職者が少なくなり定着率がアップした。

平成8年度／採用3名、退職者4名(うち定年2名) 平成9年度／採用2名、退職者2名(うち定年1名) 平成10年度／採用5名、退職者2名(うち定年1名) 平成11年度／採用6名、退職者4名(うち定年1名) 平成12年度／採用2名、退職者1名 平成13年度／採用2名、退職者0名 平成14年度／採用0名、退職者2名(うち定年1名) 平成15年度／採用2名、退職者1名(うち定年1名)

C

社長コメント

愛の力について

平成7年9月の創業式のあいさつの中で、私は会社の基本理念の「愛の心」について福井達雨先生の著書の中からヒントを得て、その具体的な意味を説いた。「愛とは育て合う絆、支え合う絆である。また愛はお互いに分かち合い、許し合うことである。そして一つ思いになってともに行動することである」。当時、従業員34名の中で清掃担当の聴覚障害者は13名。外部とのコミュニケーションの機会もなくグループ内のムードも殺伐として、どれだけの人がこの意味を理解したか全く自信がなかった。そして7年が経過した今、人数も17名に増え、自分たちと同じ障害を持つリーダーの下で彼らのムードは一変した。

エルアイ武田の熊田芳光社長。



底抜けに明るい。仕事をテキパキと終えると知的障害の職場へ応援に駆けつけ、親会社の健常者の社員にも愛想よくあいさつをし、たまに食堂で彼らと同じ席に着くと拍手で迎えてくれる。あのときの愛の心を自ら実践してくれているのである。

このレポートは思い切って反骨精神旺盛な障害者をリーダーに選んだ賭けの一つの成功事例である。決してリーダーを育成するその過程は生半可なものではなかったが、彼らを信じて信じて信じ通した結果の産物であると思う。

代表取締役社長 熊田 芳光

聴覚障害者雇用から 生まれた良い点

● 社内の雰囲気明るくなった

聴覚障害者が他の障害者に手話を教える教室を開催。手話を使える社員が増えてコミュニケーションが取れるようになったばかりでなく、人間関係もよくなり、結果として社内の雰囲気も明るくなった。

● 社員の自立心が育った

障害者をリーダーとする障害者だけのチームができ、うまく回るようになった。本当の意味での自立に一步近づいたと言える。

● 働く喜びをみんなが理解した

他の社員の仕事を手伝って感謝される。お互いに助け合うことで喜びが増す。生活のためだけに働くのではなく、仕事の中にさまざまなやりがいを見つめることができた。